

Как делать звёзд, а не нанимать их

Ван Хачатрян

Руководитель отдела машинного обучения

Ozon

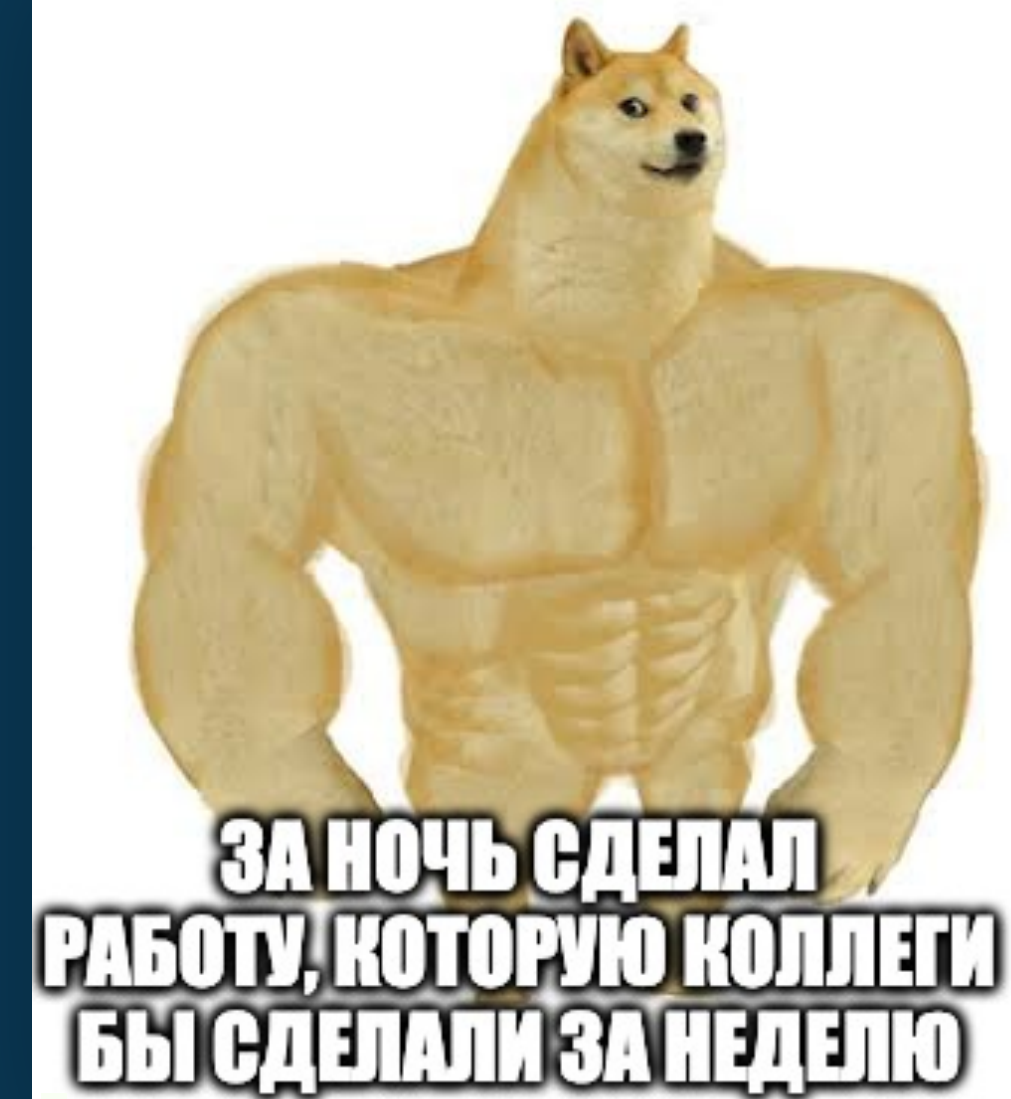


**Saint
TeamLead**
Conf **2022**



Кто такие «звезды»

- Какие **качества** вы бы выделили для их оценки?
- Как их **сравнивать**?
- Кто **важен** для команды, а кто нет?



Кто такие «звезды»

- Какие **качества** вы бы выделили для их оценки?
- Как их **сравнивать**?
- Кто **важен** для команды, а кто нет?






Кто такие «звезды»

Все познается в сравнении

			
Ответственность	1	3	2
Продуктивность	2	1	3
Hard-скиллы	2	1	3
Soft-скиллы	2	3	1
Результат	3	2	1




Кто такие «звезды»

Боевой ничьи не бывает

			
Ответственность	1	3	2
Продуктивность	2	1	3
Hard-скиллы	2	1	3
Soft-скиллы	2	3	1
Результат	3	2	1
Σ	10	10	10

Кто такие «звезды»

Чего не хватает для счастья

			
Ответственность	1	3	2
Продуктивность	2	1	3
Hard-скиллы	2	1	3
Soft-скиллы	2	3	1
Результат	3	2	1
Σ	10	10	10

Кто такие «звезды»

Комета — в центре сотрудник

В этой фазе:

- Сотрудник, который **доминирует** по большинству из необходимых навыков
- Неотъемлемая часть **команды**
- **Эксперт**, способный перенимать и транслировать опыт и знания
- При необходимости готов **вести** проект
- Нередко показывает яркий **результат**



«Когда я поставил его в центр атаки, он сказал мне: «Послушай, я просто не умею забивать». Тьерри достиг неплохих результатов для парня, который не умеет забивать. Сейчас он — легенда клуба. Попросите любого болельщика «Арсенала» назвать важнейшего игрока нашей команды — каждый скажет его имя.

Зачем они руководителю

Человек — самый главный ресурс

Плюсы

- Делегирование зон ответственности
- Менторство и управление стримов
- Синхронный толчок вперед
- Растет он, растет и команда
- Большое влияние на успех команды

Есть и минусы: о них чуть позже



Когда пора начинать их делать

Еще вчера

F.A.Q. спустя год работы

- «Как мне развиваться дальше?»
- «Какое у нас видение на 3-6 месяцев?»
- «Кажется я сделал все, что мог. Есть ли для меня будущее?»
- «Как мне добиться признания моих навыков коллегами?»
- «Как мне стать тимлидом?»
- «Ожидать ли повышения ЗП?»

Когда пора начинать их делать

Цифры не врут



Когда пора начинать их делать

У меня 1 год

Почему?

- Спустя год вопросы задаешь не ты
- Не нужно быть синьором, чтобы стать «звездой»
- Рынок не дремлет
- У вас тоже есть цели, а с ними добиваться их станет проще



Как рождается «звезда»

Базисы — взлетная полоса



Как рождается «звезда»

То, что важнее денег

Что зависит от нас

- Благополучие
- Сострадание
- Равенство
- Здорова конкуренция



Как рождается «звезда»

В поисках смысла

Задачи и роль

- Смысл — важнее денег
- Значимость
- Продолжительность



Как рождается «звезда»

Важнее любых денег

Обратная связь

- Оценка достижений — своевременная «гигиена»
- Личные заслуги
- Справедливость
- Публичное признание vs. «за дверями»



Как рождается «звезда»

Ключ к успеху

ozon{tech

Инвестиции в развитие

- Upskilling и обучение
- Оценка компетенций
- Менторство



Как рождается «звезда»

Игра имеет правила

ozon{tech

Амбиции и возможности

- Движение по лестнице
- Доход
- Управление



По каким базисам двигаться

Вопрос на «миллион»

Индивидуально

- Определение **must-have**
- **Индивидуальный** драйвер
- **Ранжирование** драйверов

Где познать истину?

- 1-on-1
- Performance Review
- Рутинные встречи
- Наблюдения



Коммуникация

Не ждите быстрых ответов

Проблемы при получении обратной связи

- Сотрудник не идет на контакт
 - Поделись и получи взамен



Коммуникация

Не ждите быстрых ответов

Проблемы при получении обратной связи

- Сотрудник не идет на контакт
 - Поделись и получи взамен
- В процессе задаются не те вопросы
 - Сделай шаг назад



Коммуникация

Не ждите быстрых ответов

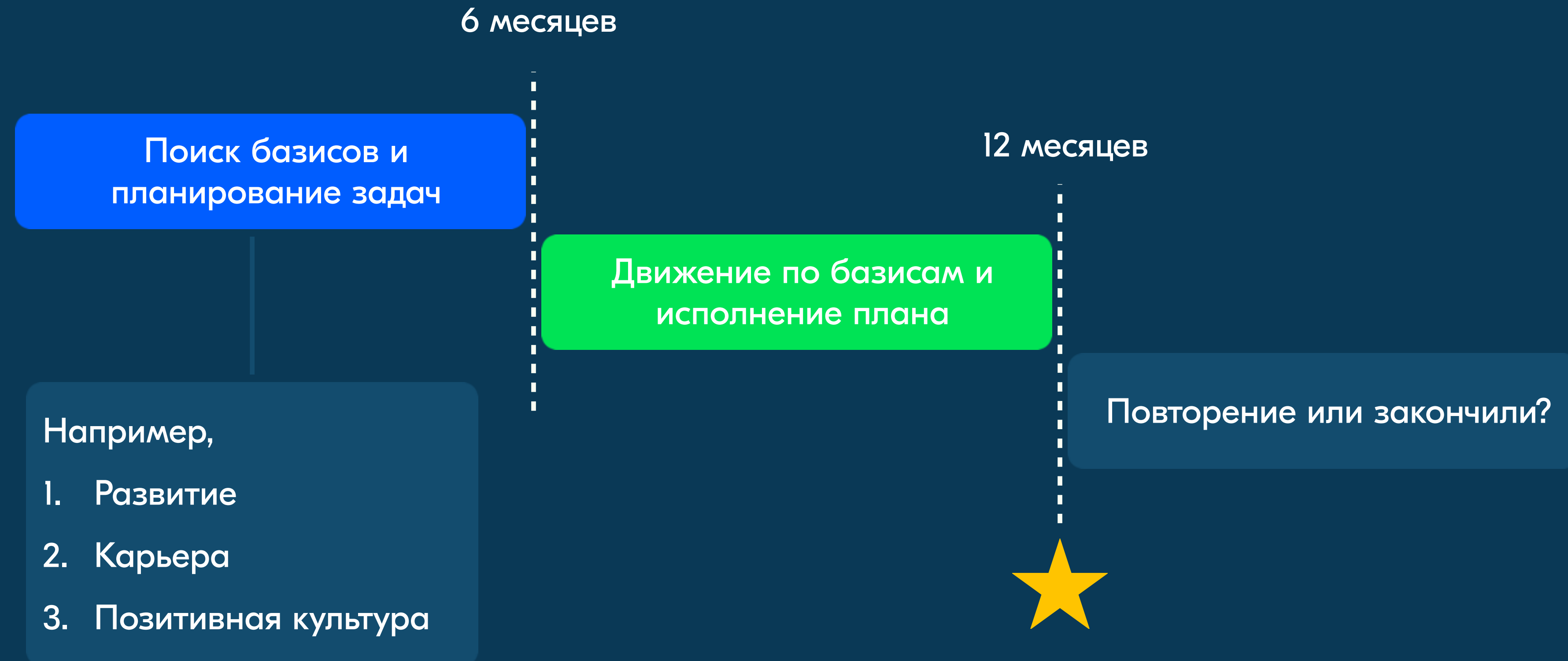
Проблемы при получении обратной связи

- Сотрудник не идет на контакт
 - Поделись и получи взамен
- В процессе задаются не те вопросы
 - Сделай шаг назад
- Вам не хватает ответов
 - Не придумывайте их сами



Этапы преобразования

Формирование плана исходя из базисов



Нашли «звезду»

Что может пойти не так?

С чем довелось столкнуться

- Риск потерять
 - В поисках нового вызова или пришли из рынка



Нашли «звезду»

Что может пойти не так?

С чем довелось столкнуться

- Риск потерять
 - В поисках нового вызова или пришли из рынка
- Нехватка бывшего контакта
 - Не хватает внимания и признания



Нашли «звезду»

Что может пойти не так?

С чем довелось столкнуться

- Риск потерять
 - В поисках нового вызова или пришли из рынка
- Нехватка бывшего контакта
 - Не хватает внимания и признания
- Конфликт интересов
 - Ваши планы не согласуются с карьерным видением сотрудника



Нашли «звезду»

Что может пойти не так?

С чем довелось столкнуться

- Риск потерять
 - В поисках нового вызова или пришли из рынка
- Нехватка бывшего контакта
 - Не хватает внимания и признания
- Конфликт интересов
 - Ваши планы не согласуются с карьерным видением сотрудника
- Перетягивание одеяла
 - Кто кого переубедит?



Нашли «звезду»

Что может пойти не так?

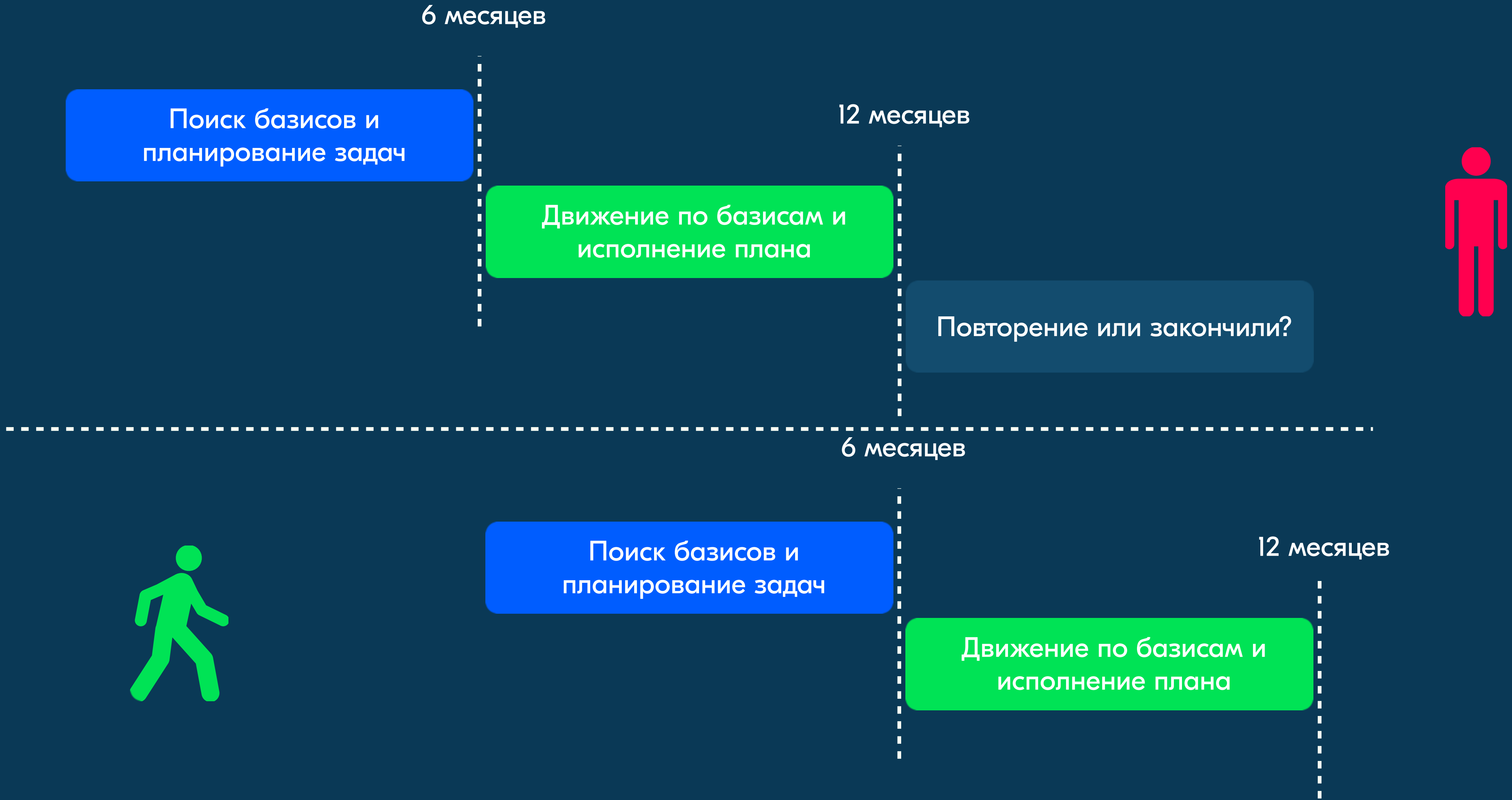
С чем довелось столкнуться

- Риск потерять
 - В поисках нового вызова или пришли из рынка
- Нехватка бывшего контакта
 - Не хватает внимания и признания
- Конфликт интересов
 - Ваши планы не согласуются с карьерным видением сотрудника
- Перетягивание одеяла
 - Кто кого переубедит?
- Закончился ресурс
 - Сложно вкладываться в рост



Работаем дальше

Не план Б, а процесс



- **Сверхпродуктивный** сотрудник — важная часть любого успеха команды
- Их сложно найти, но можно постараться **вырастить**
- Без **базисов** можно утонуть в деталях
- Приходится учиться работать и плюсами, и минусами «звезды»
- Процесс — позволяет избежать потрясений



Спасибо за внимание

Ван Хачатрян

